

**PELAKSANAAN
SISTEM BELANJAWAN YANG DIUBAHSUAI
DI KEMENTERIAN KERJA RAYA**

ROSNI BINTI JULIS

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA, 2003

**PELAKSANAAN SISTEM BELANJAWAN YANG DIUBAHSUAI DI
KEMENTERIAN KERJA RAYA**

**Satu Kertas Projek Sarjana yang dikemukakan kepada
Sekolah Siswazah sebagai sebahagian dari keperluan untuk
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan),
Universiti Utara Malaysia**

Oleh

Rosni binti Julis

© Rosni binti Julis, 2003. Hakcipta Terpelihara



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(*I, the undersigned, certify that*)

ROSNI BINTI JULIS

calon untuk Ijazah

(*candidate for the degree of*) SARJANA SAINS (PENGURUSAN)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk

(*has presented his/her project paper of the following title*)

PELAKSANAAN SISTEM BELANJAWAN YANG DIUBAHSUAI DI KEMENTERIAN KERJA RAYA

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(*as it appears on the title page and front cover of project paper*)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.


(*that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper*).

Nama Penyelia

(*Name of Supervisor*) : OOI SEONG KANG

Tandatangan

(*Signature*)

: 

Tarikh

(*Date*)

: 14 MEI 2004

**SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam mengemukakan Kertas Projek Sarjana ini sebagai sebahagian daripada keperluan bagi memperolehi Sarjana Sains (Pengurusan) dari Universiti Utara Malaysia, saya dengan ini bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh menjadikannya terbuka untuk semakan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk menyalin Kertas Projek Sarjana ini dalam apa jua bentuk sekalipun, sebahagiannya atau keseluruhannya, untuk kegunaan ilmiah boleh diberikan oleh penyelia saya atau, dengan ketiadaan beliau, oleh Dekan Sekolah Siswazah. Adalah dipersetujui bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau penggunaan Kertas Projek Sarjana ini atau sebahagian darinya untuk tujuan keuntungan tidak boleh dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Adalah dipersetujui juga bahawa pengiktirafan yang sewajarnya hendaklah diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia bagi sebarang kegunaan ilmiah yang menggunakan apa jua bahan dalam Kertas Projek Sarjana saya.

Permohonan untuk mendapatkan kebenaran menyalin atau lain-lain kegunaan bahan-bahan dalam Kertas Projek Sarjana ini, secara keseluruhan atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

**DEKAN SEKOLAH SISWAZAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
06010 SINTOK
KEDAH DARUL AMAN**

ABSTRAK

PELAKSANAAN SISTEM BELANJAWAN YANG DIUBAHSUAI DI KEMENTERIAN KERJA RAYA

Kajian ini dijalankan bagi mengkaji pelaksanaan Sistem Belanjawan Yang Diubahsuai (MBS) di Kementerian Kerja Raya (KKR). KKR merupakan salah satu daripada kementerian perintis dalam pelaksanaan MBS. Kajian ini dijalankan untuk melihat sejauhmanakah pencapaian objektif pelaksanaan sistem MBS di KKR serta sama ada kaedah yang lebih teratur digunakan dalam penyediaan kos output dalam Perjanjian Program. Peranan Ketua Program/Aktiviti dalam menentukan input bagi Perjanjian Program serta kelemahan Sistem MBS juga menjadi fokus kajian ini. Analisis dijalankan bagi menentukan sama ada terdapat hubungan signifikan di antara pencapaian objektif MBS di KKR dengan komitmen pengurusan atasan, sikap serta kemahiran pegawai dalam melaksanakan MBS. Kajian juga diadakan untuk menentukan sama ada terdapat perbezaan dalam pencapaian MBS berdasarkan pengalaman pegawai dan mengikut unit/seksyen yang berbeza. Data dikumpul melalui soal selidik yang ditadbir sendiri oleh pengkaji. Populasi kajian merangkumi kesemua tujuh Program di bawah Kementerian Kerja Raya dengan meliputi tiga puluh aktiviti di bawahnya. Data diproses menggunakan analisis deskriptif dan inferensi. Hasil kajian menunjukkan objektif pelaksanaan MBS masih belum dapat dicapai di KKR dan majoriti daripada populasi menggunakan anggaran dan tidak menggunakan satu kaedah yang lebih teratur dalam menentukan kos output. Walau bagaimanapun didapati penglibatan Ketua Program/Aktiviti memainkan peranan dalam menentukan input bagi Perjanjian Program. Kelemahan utama dalam pelaksanaan MBS di KKR ialah kekurangan latihan dan pendedahan diberi kepada pegawai-pegawai yang terlibat sementara sistem ini dianggap tidak mesra pengguna. Kajian juga mendapati hanya penekanan pihak pengurusan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pencapaian objektif MBS manakala sikap dan kemahiran tidak mempunyai hubungan yang signifikan. Unit berkhidmat dan pengalaman melaksanakan MBS pula tidak mempunyai perbezaan terhadap pencapaian objektif MBS. Adalah diharapkan supaya dapatan kajian ini dapat membantu pihak Kementerian Kerja Raya dan Perbendaharaan amnya dalam menjayakan pelaksanaan sistem MBS ini dengan sepenuhnya.

ABSTRACT

THE IMPLEMENTATION OF MODIFIED BUDGETING SYSTEM AT THE MINISTRY OF WORKS

This research was conducted to study the implementation of Modified Budgeting System (MBS) at Ministry of Works (MOW). MOW was one of the pioneer ministry in the implementation of MBS. This research was conducted to determine the achievement of the objective of MBS and whether a proper method was being used in the preparation of cost in the Program Agreement. The role of Program/Activity Heads in determining input for the Program Agreement and the implementation as well as the weaknesses of the budgetary were also the focus of the study. Analysis was done to determine whether there was significant correlation between the achievement of MBS objectives in MOW and the top management commitment, officers attitude and skills in the implementation of the system. Study was also carried out to ascertain whether there are differences in the achievement of MBS based on officers' experiences according to different units and sections. The data was obtained through self-administered questionnaire. The target population covered all seven programs with thirty activities under them. Data was analysed using descriptive and inferential statistics. This study indicated that the objectives of MBS were still not achieved and majority of the population used estimates rather than a proper method for determining output cost. However it was found that Program Heads played their role in determining the input for the Program Agreement. The major weaknesses in the implementation of MBS in MOW were the lack of training and exposure given to the officers involved in the implementation while the system was considered as not user friendly. Only the emphasis given by top management was significantly related to the achievement of the objectives of MBS. This research also showed that there was no significant difference in the achievement of the objectives between unit/section and experience in handling MBS. It is hoped that these findings would help the MOW and Treasury in the successful implementation of the system.

PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang

Alhamdulillah, syukur saya ke hadrat Illahi kerana dengan izin dan limpah rahmatNya, kajian ini dapat dijalankan dengan sempurna dan mencapai tujuan sebagaimana yang dipohonkan.

Perhargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terhingga juga dikhaskan kepada Encik Ooi Seong Kang sebagai penyelia kepada kajian ini, yang banyak memberi tunjuk ajar, bimbingan serta galakan dalam merancang dan melaksanakan kajian ini sehingga selesai dengan jayanya. Juga tidak dilupakan kepada semua kakitangan akademik dan pentadbiran Universiti Utara Malaysia dan INTAN Bukit Kiara yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam kajian ini, terutamanya pensyarah-pensyarah program Sarjana Sains (Pengurusan) dan Diploma Sains (Pengurusan) yang banyak mencurahkan ilmu dan pengajaran berguna sepanjang sesi pengajian ini.

Kepada pegawai-pegawai di Unit Belanjawan di Kementerian di atas kerjasama dan pertolongan yang diberikan. Buat ibu tersayang terima kasih di atas dorongan yang diberikan. Buat suami, terima kasih atas pengorbanan dan kepercayaan yang diberikan. Untuk anak-anakku, Amirul Rasyideen, Azmirul Rafiuddeen dan Asrul Raiffuddeen anggaplah kejayaan ibu ini sebagai satu pedoman kalian menjejaki ilmu yang maha luas di dunia ini. Akhir sekali ribuan terima kasih diucapkan buat teman seperjuangan dan mereka yang terlibat secara langsung atau tidak langsung di dalam penyediaan kertas projek ini.

Semoga Allah SWT melimpahi rahmatNya jua kepada semuanya. Terima kasih.

DAFTAR KANDUNGAN

	Halaman
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
DAFTAR KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xi
SENARAI LAMPIRAN	xii
DAFTAR SINGKATAN	xiii

BAB

1	Pengenalan	1
1.1	Pendahuluan	1
1.2	Pernyataan Masalah	3
1.3	Persoalan Kajian	4
1.4	Objektif Kajian	5
1.5	Hipotesis Kajian	6
1.6	Rangka Kerja Teoretikal	8
1.7	Kepentingan Kajian	11
1.8	Batasan Kajian	12
1.9	Definisi Konsep	13
1.10	Rumusan	16

2	SOROTAN KARYA	17
2.1	Pendahuluan	17
2.2	Definisi Belanjawan	17
2.3	Kategori Belanjawan	19
2.4	Elemen MBS	22
2.5	Kaitan MBS Dengan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Yang Lain	30
2.6	Keperluan Untuk Menilai Pencapaian	31
2.7	Penekanan Pihak Pengurusan	32
2.8	Kemahiran Dalam MBS	33
2.9	Sikap Terhadap MBS	34
2.10	Kajian-Kajian Lepas	34
2.11	Rumusan	38
3	METODOLOGI KAJIAN	39
3.1	Pendahuluan	39
3.2	Rekabentuk Kajian	39
3.3	Populasi Kajian	40
3.4	Pembolehubah Kajian	40
3.5	Alat Kajian	41
3.6	Prosedur Pengumpulan Data	44
3.7	Penganalisan Data	44
3.8	Rumusan	46

4	DAPATAN KAJIAN	47
4.1	Pendahuluan	47
4.2	Persembahan Data	47
4.2.1	Ciri-Ciri Dan Latar Belakang Responden	47
4.3	Analisis Soalan Kajian	51
4.4	Pengujian Hipotesis	56
4.5	Rumusan	62
5	PERBINCANGAN	63
5.1	Pencapaian Objektif Pelaksanaan MBS	63
5.2	Kaedah Penyediaan Kos Output Dalam Perjanjian Program	64
5.3	Penglibatan Ketua Program/Aktiviti Dalam Menentukan Input Bagi Perjanjian Program	64
5.4	Pandangan Pegawai Dan Kakitangan KKR terhadap Kelemahan Sistem MBS Mengikut Keutamaan	65
5.5	Pandangan Pegawai Dan Kakitangan KKR Terhadap Kelemahan Pelaksanaan MBS Di KKR Mengikut Keutamaan	67
5.6	Penekanan Pihak Pengurusan Dan Pencapaian Objektif MBS	68
5.7	Kemahiran Dan Pencapaian Objektif MBS	69
5.8	Sikap Dan Pencapaian Objektif MBS	69
5.9	Pencapaian Objektif MBS Berdasarkan Unit/Bahagian Berbeza	70

5.10	Pencapaian Objektif MBS Berdasarkan Pengalaman Melaksanakan MBS	70
6	RUMUSAN DAN CADANGAN	71
6.1	Pendahuluan	71
6.2	Rumusan Kajian	71
6.3	Cadangan	74
6.4	Cadangan Kajian Masa Depan	76
	RUJUKAN	78
	LAMPIRAN	

SENARAI JADUAL

		Halaman
Jadual 4.1	Taburan Populasi Berdasarkan Kumpulan Jawatan	48
Jadual 4.2	Taburan Populasi Berdasarkan Unit/Bahagian	48
Jadual 4.3	Taburan Populasi Berdasarkan Pengalaman	49
Jadual 4.4	Latarbelakang Pelaksanaan MBS	50
Jadual 4.5	Tahap Pencapaian Objektif Pelaksanaan MBS	51
Jadual 4.6	Kaedah Penyediaan Kos Output	52
Jadual 4.7	Pegawai Bertanggungjawab Utama	53
Jadual 4.8	Kelemahan Sistem MBS Mengikut Keutamaan	54
Jadual 4.9	Kelemahan Pelaksanaan MBS di KKR Mengikut Keutamaan	55
Jadual 4.10	Keputusan Ujian Korelasi Pearson MBS Penekanan Pihak Pengurusan	57
Jadual 4.11	Keputusan Ujian Korelasi Pearson Kemahiran Dalam MBS	58
Jadual 4.12	Keputusan Ujian Korelasi Pearson Sikap Pegawai dan Kakitangan Terhadap MBS	59

Jadual 4.13	Ujian Anova Satu Hala Bagi Perbezaan Pencapaian Objektif MBS Berdasarkan Unit/Bahagian Berbeza	60
Jadual 4.14	Ujian Anova Satu Hala Bagi Perbezaan Pencapaian Objektif MBS Berdasarkan Tempoh Pengalaman	61

SENARAI RAJAH

	Halaman
Rajah 1.1 Rangka Kerja Teoretikal	10
Rajah 2.1 Pengiraan Batas Perbelanjaan	24
Rajah 2.2 Konsep Perjanjian Program	25
Rajah 2.3 Prinsip Perjanjian Program	26
Rajah 2.4 Hubungan Pengurusan Atasan dan Bawahan	28

SENARAI LAMPIRAN

- Lampiran 1 Borang Soal Selidik
- Lampiran 2 Surat Kementerian Kerja Raya Kepada Program/Aktiviti Berkenaan Kajian
- Lampiran 3 Keputusan Kebolehpercayaan Kajian Rintis
- Lampiran 4 Jadual Frekuensi
- Lampiran 5 Jadual Korelasi Hipotesis
- Lampiran 6 Jadual Ujian-t Hipotesis
- Lampiran 7 Jadual Anova Satu Hala Hipotesis

DAFTAR SINGKATAN

ABM	Anggaran Belanja Mengurus
MBS	Modified Budgeting System
SBPP	Sistem Belanjawan Program Prestasi
KKR	Kementerian Kerja Raya
SPM	Sistem Perakaunan Mikro
SPSS	Statistical Package for Social Science
TQM	Total Quality Management

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Sistem Belanjawan Diubahsuai (MBS) merupakan sistem belanjawan yang menekankan kepada pelaksanaan dan pencapaian. Sistem ini telah dilaksanakan berperingkat-peringkat meliputi fasa satu pada tahun 1990 hingga fasa lima pada tahun 1995. Fasa pertama merupakan pelaksanaan bagi tiga kementerian perintis iaitu Kementerian Kesihatan, Kementerian Kebajikan Masyarakat (sekarang dikenali sebagai Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat) dan Kementerian Kerja Raya. Penggunaannya telah diperluaskan kepada Badan-Badan Berkanun mulai tahun 1997.

MBS diperkenalkan setelah didapati kelemahan sistem belanjawan yang sebelumnya iaitu Sistem Belanjawan Program Prestasi (SBPP). Di antara kelemahan dalam pelaksanaan SBPP adalah penyediaan, pemeriksaan dan pelaksanaan belanjawan tahunan yang masih di tahap *line item*. Di bawah SBPP belanjawan lebih merupakan alat bagi pengagihan wang dan tidak diberi keutamaan sebagai alat pengurusan dan pencapaian pengurusan sumber. Oleh itu ketidakselarasan telah berlaku di antara keputusan kewangan dan keputusan dasar pelaksanaan Program atau Aktiviti.

The contents of
the thesis is for
internal user
only

RUJUKAN

- Abdul Halim Ali (1999). *Ke Arah Kecemerlangan Dan Kesejahteraan Perkhidmatan Awam Di Alaf Baru*. Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), Kuala Lumpur.
- Anuar bin Haji Yop (2000). *Kajian Terhadap Penggunaan Pusat Sumber Sekolah (PSS) Dalam Pengajaran dan Pembelajaran Bahasa Melayu (KBSM)*. Tesis Sarjana Tidak Diterbitkan, Universiti Putra Malaysia.
- Chamsuri Siwar & Surtahman, (2000). *Ekonomi Malaysia*: Longman.
- http://www.treasury.gov.my/design/web/b_soalanlazim.htm , 20.7.2003
- Jens Kromann Kristen, Walter S. Groszyk and Bernd Buhler (2002). Outcome-Focused Management . *OECD Journal of Budgeting*, 1-55.
- John Anthony Xavier (2002). *Understanding MBS*. Siri Pengurusan Intan, Institut Tadbiran Awam Negara.
- John Anthony Xavier (Jil. 1 Bil. 1 1999). Budgeting in Turbulent Times. *Buletin Kewangan*, 21-30.
- John Anthony Xavier (Jil. 3 Bil. 1 2000). Performance Measurement In The Public Service : Building A Better Track Record. *Buletin Kewangan*, 32-39.
- John Anthony Xavier (Vol. 3 No1 1996/1997). The State of Art in Departmental Budgeting : The Modified Budgeting Experience . *Intan Management Journal*, 1-19

John Anthony Xavier (Vol. 4 No1 1998/1999). Re-Engineering Federal Budgeting : Some Directions. *Intan Management Journal*, 1-33.

Kerajaan Malaysia. *Akaun Awam Persekutuan 1996*: Jabatan Akauntan Negara Malaysia.

Kerajaan Malaysia. *Akaun Awam Persekutuan 1997*: Jabatan Akauntan Negara Malaysia.

Kerajaan Malaysia. *Akaun Awam Persekutuan 1998*: Jabatan Akauntan Negara Malaysia.

Kerajaan Malaysia. *Akaun Awam Persekutuan 1999*: Jabatan Akauntan Negara Malaysia.

Kerajaan Malaysia. *Akaun Awam Persekutuan 2000*: Jabatan Akauntan Negara Malaysia.

Kerajaan Malaysia. *Akaun Awam Persekutuan 2001*: Jabatan Akauntan Negara Malaysia.

Kerajaan Malaysia. *Laporan Ekonomi 2001/2002* : Kementerian Kewangan

Kerajaan Malaysia. *Laporan Ketua Audit Negara 1999*: Jabatan Audit Negara

Kerajaan Malaysia. *Laporan Ketua Audit Negara 2000*: Jabatan Audit Negara.

Kerajaan Malaysia. *Laporan Ketua Audit Negara 2001*: Jabatan Audit Negara

Kerajaan Malaysia 1992. *Pekeliling Perbendaharaan Bil. 10 Tahun 1992 (Pindah Peruntukan Perbelanjaan Mengurus Di bawah MBS)*. Kuala Lumpur : Bahagian Belanjawan, Perbendaharaan.

Kerajaan Malaysia (2001). *Perkhidmatan Awam Malaysia – Memperkukuh Agenda Pembaharuan*.

- Kerajaan Malaysia (1998). *Perkhidmatan Awam Malaysia – Meningkatkan Keutuhan Pengurusan*.
- Kerajaan Malaysia 1988. *Pekeliling Perbendaharaan Bil. 11 Tahun 1988 (Penyediaan Anggaran Perbelanjaan di bawah Sistem Belanjawan Diubahsua.)*. Kuala Lumpur : Bahagian Belanjawan, Perbendaharaan.
- Kerajaan Malaysia 1996. *Surat Pekeliling Perbendaharaan Bil. 8 Tahun 1996* . Kuala Lumpur : Bahagian Belanjawan, Perbendaharaan.
- Kerajaan Malaysia 1992. *Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 3 Tahun 1992 (Garis Panduan Sistem Perakaunan Mikro.)*. Kuala Lumpur : Jabatan Perkhidmatan Awam
- Khalid Bin Mohammad (2000). *Penilaian Terhadap Sistem Kualiti Menyeluruh Di Pusat Sains Dan Teknologi Pertahanan (PSTP), Kementerian Pertahanan*. Tesis Sarjana Tidak Diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Mohd. Salleh Abu dan Zaidatun Tasir (2003). *Analisis Data Berkomputer SPSS 11.5*. Venton Publishing, Kuala Lumpur.
- Mohd. Majid Konting (1990). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Nurizan Binti Ahmad (2000). *Pengurusan Perubahan : Tindakan Pengurusan Atasan Untuk Implimentasi MS ISO 9000*. Tesis Sarjana Tidak Diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Peter N.Dean and Cedric Pugh (1989). *Government Budgeting in Developing Countries*. London & New York.

Roslina Ibrahim (1999). *Pengetahuan, Pemahaman Dan Sikap Dalam Literasi Komputer Di Kalangan Guru Pelatih Kursus Perguruan Lepas Ijazah Maktab Perguruan Islam*. Latihan Ilmiah, Universiti Putra Malaysia, Serdang

Sandra Nutley & Stephen P. Osborne (1994). *The Public Sector Management Handbook*: Longman

V. Ganeswari (Vol. 1 No1 1993/1994). The Modified Budgeting System (MBS) – An Integrated Approach To Improvements In Public Administration. *Intan Management Journal*, 72-96.

Zainun Binti Sarbini (2001). *Pelaksanaan MS ISO 9000 Di Sektor Awam*. Tesis Sarjana Tidak Diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.